

轰他下课的声音从未停止过……

迪士尼大逆转

编译·杰逊

(图片由photocome.com 提供)

没有人敢说他不是一個倔强的人。在过去一年多的时间里，几乎所有与华特·迪士尼集团有些瓜葛的人，包括媒体、分析师、投资者等，似乎都厌倦了这张老面孔，轰他下课的声音从来就没有停过。没有坚定的信念和沉着的个性，这位名叫迈克尔·艾斯纳(Michael Eisner)的首席执行官不可能在这个神秘的媒体帝国里混到了第20个年头。要知道，已经有不少于一个人向他吆喝：“滚回你的老家去！”

“逆转猴”

正在进行的是2002年世界棒球大赛决赛阶段的第五场比赛，做客旧金山的安纳汉天使队(Anahcim Angels)当前形势十分不妙：他们已经被主队巨人队(Giants)远远甩开，落后八分。巨人队的球迷仿佛看到了自己球队的胜利，他们拿出了早就准备好的啤酒，当然，他们也没有忘记嘲弄天使队的大老板——华特·迪士尼的首席执行官艾斯纳。天使队有一个富有传奇色彩的吉祥物叫“逆转猴”，据说它总能够在关键时刻帮助天使队扭转劣势，赢得比赛。巨人队的球迷讥笑“逆转猴”回天乏术，一名球迷竟然毫不客气地向艾斯纳骂了一句粗话。为了避免赛后的交通堵塞，也为了离开这种尴尬的场面，艾斯纳匆匆地提前走出了体育馆。

到了棒球场的外面以后，艾斯纳的心情似乎好了许多。“将有五个人离开董事会，另外还有一个新董事加盟进来。”他告诉自己的一群朋友说，“可能还会有新的变化。当然，以前也出现过类似的情况。”天使队在那天晚上输掉了第五场比赛，但是他们在第六场比赛中却真的上演了大逆转，连续取得了第六场和第七场比赛的胜利，从而夺取了世界棒球大赛的冠军。

事情总是出奇地相似，就跟神奇的天使队一样，艾斯纳似乎也在踌躇满志地进行着自己的大逆转，不过，他面对的不是普通的球队，而是有着80年历史、诸多毛病的迪士尼巨人。

在2002年的股票市场中，迪士尼的股票价格下降了21%，这已经是连续第三年的滑坡了，而股票价格也降到了自1994年以来的最低点。集团旗下的美国广播公司(ABC)的低收视率、经济疲软所导致的主题公园游览人数的减少、对公司董事会

独立性的质疑，被认为是造成艾斯纳目前困境的三大原因。“记得在我刚来到迪士尼集团的时候，股票市场并没有完全地反映出这家公司的实力和潜力。”在2002年12月16日的一封信中，他写道，“现在的情况跟那个时候一模一样。”

号称是好莱坞所向披靡的媒体巨人迪士尼，在最近几年里一直在处理与ABC合并后的遗留问题，外加一大堆乱七八糟的事情。在2002年，其销售额只达到了250亿美元，仅仅比1998年增长了10%，它的股票价格也跌到了每股20美元以下，比两年前居高不下的股票价格下跌了60%；但是Viacom在同期的表现却要好多，仅仅下跌了17%。

迪士尼主题公园仍然在苦苦挣扎，经济的低迷和恐怖主义的威胁使他们吃尽了苦头。截止到2002年9月30日的财年里，参观人数大幅度减少，这一块的营业收入只有12亿美元，比前一个财年下降了26%。而在2000年创造了5亿美元盈利的ABC，在2002年却亏损了5亿美元。

于是，艾斯纳原来光辉灿烂的美好形象在媒体的炮轰下，一落千丈。他的同事们也挖苦他，批评他(当然，绝大部分是在背后)犯了很多错误，从极小的管理细节，到苛斥继任者，再到过度地控制董事会。“不可否认，有些批评是很有道理的，我们已经做了改进。”在接受采访时，艾斯纳承认说。

修复神话

其实在这个经济不景气的年代，被媒体炮轰的首席执行官遍地都是。但是，诸位千万不要忘记，这一位可是大名鼎鼎的迈克尔·艾斯纳。他在34岁的时候就当上了著名的帕拉蒙影业公司(Paramount Pictures)的总裁，被誉为“影界天才”。1984年，艾斯纳正式接过迪士尼公司的帅印，正是他，唤醒了这位熟睡的巨人。在重新包装一些经典影片的同时，他开发了轰动整个世界的作品，如《美女与野兽》、《狮

子王》。迪士尼的发展速度简直难以想像，在他接任时购买的1万美元股票到了2000年就变成了41万美元，这种速度相当于标准普尔500指数(Standard & Poor's index of 500 stocks,简称S&P)增长速度的三倍。即便是在迪士尼遇到了麻烦以后，这1万美元股票的市场价值也不会低于17.6万美元——年平均收益为17.1%，远高于S&P的12.6%。

艾斯纳本来有非常充裕的时间来修正迪士尼的毛病，但现在他所剩的时间已经不多。代表集团创始人华特·迪士尼的董事们已经对外发出信号说：他们正在

逐级失去耐心。艾斯纳必须要修复迪士尼的神话，并且速度要快，因为只有这样他才不至于给自己闪耀的职业生涯抹黑。另外，他必须稳妥地安排自己的接班人。再过四年，现年61岁的艾斯纳跟迪士尼的合同就要到期了；艾斯纳也一改以

往的风格，第一次明确指自己想把帅印传给52岁的搭档、现任总裁兼首席运营官的罗伯特·伊格尔。但是，伊格尔也不能过于兴奋，因为，要想接过帅印，他就必须首先救活伤痕累累的ABC。对于两个人来说，未来两三年都是关乎生死存亡的重要时刻。

为了推动公司业绩的增长，艾斯纳在最近几年里累计投入了50亿美元以促进迪士尼主题公园的新建和翻新。他已经连续五年确立了ESPN在四大球类比赛转播中的主导地位，包括橄榄球、棒球、篮球和曲棍球。在电影方面，迪士尼已经从一些制作成本相对较低，但却非常卖座的电影中赚取不菲的利润，如Sweet Home Alabama，其制作成本为3500万美元，但仅在美国市场其票房收入就已经达到了1.2亿美元，这对于那些习惯了一出手就是1个亿美元的好莱坞制片商来说，简直就是一种挑衅。

艾斯纳还准备卖掉一大堆不太重要的东西，以筹集40亿美元甚至更多的资金来进行电影的制作。在他的售货清单里，人们可以看到64个电台、两支球队以及其

在统治这个媒体帝国的前18年里，艾斯纳根本没有被那么多人追着骂过。情况也从来没有像现在这么糟糕，甚至有人给他取了个绰号：落水狗。

他一些次要的部分。

他们面临最紧迫的问题,ABC已经开始显示反弹的迹象。在2002年秋季中,ABC在一个星期的六天中提高了自己的收视率,除了星期四,因为NBC在星期四的收视率上已在老大的位置上坐了几年了。从18岁到49岁的收视群体中,ABC至少排在第二位,这个年龄段的观众是广告主最为青睐的。在星期二,ABC从原来的第四位跃升至第一位,观众人数增加了24%。

让老模式见鬼

艾斯纳要成为迪士尼的救世主,还必须处理好一个非常重要的品牌,那就是旗下的ESPN。实际上,艾斯纳曾经说过,整个迪士尼公司是“建立在两个品牌的基础上,一个是迪士尼,一个是ESPN”。这个以提供有线体育节目为核心业务的电视台成立于24年之前,并在1984年被ABC收购,从此一跃成为体育界的超级明星。ESPN下面的知名品牌有40多个,包括七个国内的有线网络、出版社、电台网络、一本非常成功的杂志以及主题餐馆。

ESPN的价值很有可能会不断上升。“迪士尼对ESPN的投资非常巨大。”ESPN的总裁乔治·伯德汉姆说。最近,ESPN成为了第一个能够控制四类专业比赛的转播网络。为了这个独播权,迪士尼支付着昂贵的价格,在未来六年里,将为它的所有体育节目支付大约120亿美元。但是这样一来,ESPN所收取的费用肯定也会不断上升,所以必须要证明它所提供的服务能够物有所值。

艾斯纳非常乐观,他认为他们已经接近让人们羡慕不已的宝藏,就像当初他自己和后来的富兰克·威尔士一样,能够把迪士尼公司的最大潜力宝库开发出来。公司消费者产品部的首领安德鲁·穆尼是在三年前加入迪士尼的,他的任务就是要挽救这项蹒跚的业务。穆尼不久前发明了一条新的产品线,包括玩具和服装,并取名为“公主”。其设计都参照迪士尼的六部经典影片中的英雄人物,如《美女与野兽》中的Belle,《小美人鱼》中的Ariel,以及《阿拉丁》中的Jasmine。该产品线创建于2000年并在当年取得了1亿美元的销售额,在2002年财务年度中销售额已经急攀至7亿美元,其中的40%将会为迪士尼所得。

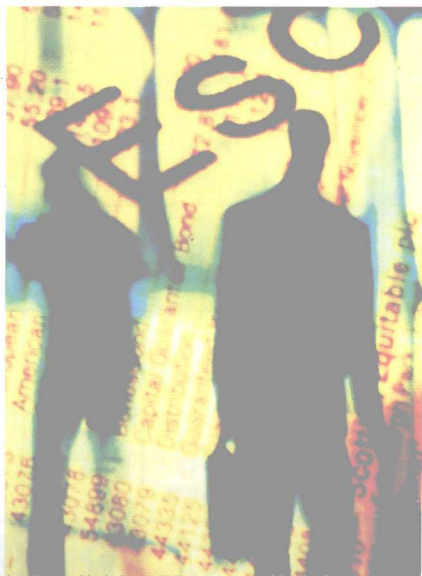
在以往的经营模式中,上述新业务都源自于电影的制作,整个公司也都依赖于影片的票房情况。但是在强有力品牌的支撑下,迪士尼已经没有必要再去遵从那个老模式了。相反,艾斯纳希望建立一种新的商业模式,从一些新的角度来获得更大的成功。消费者产品部在玩具市场上的占有率仅有3%,因而有足够的市场空间让“公主”产品线去开拓。同时,它正在致力于一条专门为男孩而设的产品线,这条产品线的主角不再是迪士尼的人物了,他们来自于2001年收购的福克斯家庭频道。在2000年和2001年,这些产品各自带来了4亿美元的营业收入,但仍然低于1995年时的5.11亿美元的营业利润,那主要是因为《狮子王》的一鸣惊人。

但不可否认的是,《狮子王》无论什么时候都是最成功的动画片。从此以后各种流派相继涌现,给迪士尼带来了激烈的竞争,尤其是杰夫瑞(Jeff Katzenberg)所在的梦工厂。由于市场的相对饱满,相关产品的生命周期也变得较为短暂。

为了吸引那些喜欢动画片的观众,迪士尼已经开始利用自身的有线频道去开发一些新的产品。迪士尼频道在前年创造了名叫Lizzie McGuire的电视剧,它由动画和真人结合而成,目标观众是9岁到14岁的小孩。这部电视剧帮助迪士尼频道从Viacom的Nickelodeon节目中抢来一大批观众,同时还带来可观的相关产品的销售。“我们的有线网络是整个公司的发电站。”迪士尼有线网络的执行官安妮·斯维尼说。

营销闪电战

关于迪士尼主题公园,艾斯纳在过去



的两年里遇到了无数的攻击。人们首次对公园的质量提出了质疑。平均每天50美元的入场费对于消费者来说已经过于昂贵。主题公园需要有新的亮点和吸引点。公园里原来标志性的质朴风格渐渐过时了。迪士尼现在正寻找能够以较低成本建立高价入场券的方法。要知道,一些新亮点的构建也需要极大的投入,就像好莱坞的制片商那样,可能不会低于1亿美元。

为了建立新的主题公园和更新现有的主题公园,迪士尼在过去的五年里投入了50亿美元。但是,投入的恰好不是时候,导致目前回报率非常低。其中一个新公园名叫加利福尼亚冒险公园,它刚好坐落于47年前迪士尼的老地盘,它在经济繁荣时期兴建,但是直到2001年才开放,而那时候旅游业正处于极端的低潮。

但是这些投入也不是一文不值的,一旦世界动荡不安的局势稳定下来,那么这些投入就能取得丰厚的回报。迪士尼已经做好了一个营销闪电战的计划,并在今年初就付诸实施。前不久,迪士尼开始在香港建立主题公园,这将是中国的第一个迪士尼主题公园。另外,它还希望将来能够在上海再建立一个主题公园。

艾斯纳现在对大手笔的并购好像已经兴致全无,相反对于一些小公司如Metro-Goldwyn-Mayer,由于它拥有4000部影片,并且收购价格不高,那么艾斯纳就会毫不犹豫地飞身扑过去。为了更好地做准备,他必须要谨慎地处理好公司的资产负债表。据公司首席财务官汤姆士·斯达格说,在最近减少了一些债务以后,迪士尼很可能会在未来的18个月里实质性地处理130亿美元的债务。迪士尼还有充足的未经触动的信用额度:在去年6月,迪士尼的信用额度为45亿美元。

艾斯纳动情地回忆起在天使队取得第七场比赛胜利后的情景。“我听到嘘声开始响起。”他说,“然后我说:我们真的赢了!棒极了!”于是人们开始欢呼雀跃——这些日子里艾斯纳已经很久没有享受到这种待遇了。突然,“就好像我被人们批准了我是属于那里的一样。”此时,迈克尔·艾斯纳,首席执行官,已经不再是落水狗了——他把耳朵贴在地上,他期待着人们的再次欢呼。 [英]